

汽车制造企业发展汽车 金融业务战略研究

刘立新

(中南大学 商学院,湖南 长沙 410000)

摘要:随着《汽车金融公司管理办法》及其实施细则的正式颁布实行,设立汽车金融公司已进入实际操作阶段。对国内汽车金融市场心仪已久的国际汽车巨头纷纷摆出攻城掠地之势,国内金融机构也不肯拱手相让。面对一场无法避免的交锋,对没有金融业务经验的汽车制造企业,既是挑战,更是机遇。因此,国内汽车制造企业应当积极开展发展汽车金融业务的可行性、发展战略、人才培养、运作模式、风险管理等方面研究,探索适合我国国情的汽车金融公司的可行路径。

关键词:汽车;制造业;金融;模式

中图分类号:F830

文献标识码:A

文章编号:1008-5831(2004)02-0038-04

Research on the Strategy to Develop Auto Financing Business For Domestic Auto Manufactures

LIU Li-xin

(College of Business, Zhongnan University, Changsha 410000, China)

Abstract: With "Administrative Rules Governing the Auto Financing Company" and "Implementing Rules for the Administrative Rules Governing the Auto Financing Company" being promulgated by the China Banking Regulatory Commission, there are many auto financing companies will be really established. International auto financing companies which have expected to enter the domestic auto financing market for a long time show their ambition on it, and the domestic firms will not give up. It is not only challenge, but opportunity for the local auto manufactures which had no experience on financial market in the face of the unavoidable competition with foreign firms. How to set up and operate auto financing firms ourselves? How to obtain the share in the field of potential market? In this paper, it explores in the all direction on auto financing business with feasibility, strategies, human resource, operation and crisis management.

Key words: auto; manufacturing; financing; pattern

一、汽车金融业务发展综述

汽车金融服务在国外有近百年的历史,由于集合了汽车产业及其延伸的相关服务价值链上各方合作者的经济利益关系,其良好运营可以大大增加产业链延伸各环节的实际经济附加值,国际知名汽车公司都拥有旗下的汽车金融服务公司,汽车金融服务的年利润已占整个母公司利润的很大一部分。如通用汽车旗下的通用汽车金融服务公司(GMAC),从1919年成立以来已经为1.5亿辆轿车提供了高达1万多亿美元的汽车贷款,其业务遍布全球40多个国家地区,涵盖零

售及汽车金融服务、抵押贷款、住房抵押贷款及保险等领域,在2000年全球汽车信贷客户总数高达800万,其利润占通用汽车公司全年总利润的36%,2001年汽车金融业务的合并净利润达到18亿美元;建于1959年的福特汽车信贷公司,在全球五大洲共40多个国家为超过1000万最终客户和超过12500家经销商提供金融服务,其2000年总资产为1890亿美元,净收入达17.86亿美元,也大致占到整个福特汽车公司总收入的20%以上;德国大众在1949年成立了自己的信贷银行也就是现在的大众汽车金融公司,当时,客户每月仅需

收稿日期:2004-01-05

作者简介:刘立新(1966-),男,湖南衡阳人,中南大学商学院,主要从事金融管理研究。

付5个德国马克,就可以安安心心驾驶着一辆像甲克虫一样的车了,大众由此走向大众,成为世界级汽车企业。

而且汽车金融服务公司的经营范围十分广泛,国外以专业化汽车金融公司为主体的金融服务模式,展示了一幅诱人图景:不仅包括向消费者提供消费信贷,办理购车咨询、牌照,汽车消费保险、远程救助、汽车保养、维修服务,还对生产厂商提供的流动资金贷款、对经销商提供库存车辆周转资金以及为建设展厅、维修厂等服务设施所需的资金。推行汽车金融服务,一手牵三方:消费者、经销商和厂家。消费者可以享受到的服务越来越多,经销商将与厂商结合得更紧密,操作起来既方便又降低风险,厂商则可以实现自己的战略意图,扩大汽车市场规模,通过服务获取超额利润。有研究表明,通过按揭等消费信贷方式,促进汽车消费的贡献度达到40%。

我国目前还没有批准设立专业汽车金融服务公司,上汽财务公司是第一家提供汽车金融服务的非银行机构。银行从事汽车金融服务也只有几年的时间。据统计,目前只有20%左右的轿车是通过消费贷款购买的,这个比例远远低于世界70%的平均水平。可以相信,随着《汽车金融公司管理办法》、《汽车金融公司管理办法实施细则》的相继颁布与施行以及外资汽车信贷服务的加入,中国汽车信贷消费购车的比例将大幅增长,以促进母公司汽车销售为首要任务的汽车金融公司,将成为汽车巨头们战略竞争的重要手段,也将由此极大提升其盈利空间和发展空间。

二、国内汽车金融业务市场竞争现状分析

中国汽车市场“蛋糕”诱人,世界汽车业巨头看好这个巨大的成长中的市场,欲分而食之;国内金融机构也不甘心拱手相让。空间巨大的中国汽车消费信贷市场,将成为中外资金金融机构开展实质性竞争的第一个战场,一场大战一触即发。

(一) 外资汽车金融公司咄咄逼人

对国外汽车公司来说,远未开垦的中国汽车金融服务市场是一块诱人的巨大“肥肉”。国际汽车巨头们,如通用、大众、福特、丰田等在全球汽车金融市场上业绩斐然,对我国汽车金融服务市场也是势在必得。

通用公司于1999年在中国设立了北京代表处,并在2003年11月12日《汽车金融公司管理办法实施细则》出台后不久即正式宣布已向中国银监会提交了设立上汽通用汽车金融有限责任公司的申请。其在中国市场的短期目标是与本地的中国金融机构建立合资公司或策略联盟,并只对通用汽车的产品提供贷款。而其长期目标则是为所有各个厂家的各种类型机动车提供全方位的汽车金融服务。

福特早在1995年就在中国设立了福特信贷北京代表处,开发在中国的汽车金融业务。福特汽车信贷在中国的初步计划是考虑和汽车经销商加强合作,有针对性地推出适合中国市场需求的金融服务产品,以扩大福特产品在中国市场上的

占有率。“福特等这一天已经等了10年,新公司随时都有可能挂牌”。

德国大众也于1996年就在中国设立了其全资控股的大众汽车金融服务公司北京代表处。从1997年起,大众汽车金融开始广泛开展在中国关于汽车金融机会和风险的市场调研,银监会已经正式收到并且正式受理大众汽车金融(中国)有限公司提出的申请。

日本丰田不久前在媒体宣布其金融服务公司将与即将成立的丰田中国(投资)有限公司合作探索在中国市场开展金融服务的可能性,丰田汽车金融(中国)有限公司是最早向银监会提出申请的三家公司之一。

(二) 商业银行进军新兴市场

国内商业银行早就看好以汽车消费信贷、住房按揭为龙头的个人信贷市场,特别是汽车消费贷款客户,一般为中高收入阶层,是各家银行个人金融业务竞争的黄金客户。因此,从1998年10月开展汽车消费信贷业务以来,农行、建行、交行、招行、工行等各家商业银行纷纷出击汽车金融服务市场。其中农行2001年汽车消费贷款余额为134.15亿元,2002年已突破200亿元。时至今日,商业银行仍然是中国汽车信贷市场的绝对主体,甚至各类车展,商业银行也是八面玲珑。

(三) 本土汽车企业蓄势待发

本土汽车制造企业或以财务公司为先导,或寻求与国外汽车金融公司的合作,或与金融企业联姻,力求在潜力巨大的汽车金融市场分“一杯羹”。上汽财务公司、一汽财务公司、江铃汽车财务公司等纷纷行动,抢占滩头阵地,据报道北汽福田也正在筹建汽车信贷公司。2002年4月3日,上汽财务公司操作了汽车消费贷款国内第一单。

三、汽车制造企业发展汽车金融业务战略分析

在国外,贷款买车比例高达60%-80%,而且买汽车找专业汽车金融服务公司已经成为习惯。在中国,仅有20%左右的汽车通过贷款购买,除了银行之外还少有专业汽车金融服务公司染指这项业务。可见,我国汽车信贷潜力不可估量。

国内汽车制造企业除上汽、一汽、东风等少数企业设有财务公司外,大多没有自己的财务公司,对汽车金融市场的分析和人才储备严重落后国际巨头,也难与具有资金优势和人才优势的商业银行匹敌。但国内汽车制造企业又具有商业银行不可比拟的独特优势,而与国外企业相比占有市场先机。因此,只要以超前的意识,超常规的手段,参照国际汽车金融服务公司的模式,设立自己的汽车金融服务公司,按国际规范的游戏规则运作,必有作为。

(一) 市场可行性

中国银监会2003年10月3日以第4号令颁布《汽车金融公司管理办法》,2003年11月12日颁布《汽车金融公司管理办法实施细则》,创办汽车金融服务公司进入实际可操作阶

段,业务模式逐步明朗,在我国建立汽车金融服务业事关整个汽车发展的大局,倍受政府、厂家、经销商、银行、保险公司、消费者关注。正如上面所述,国际主流的汽车金融服务公司都是汽车制造厂家自己建立的,也是主流的汽车金融服务模式,汽车金融公司成为汽车金融市场的主体是必然趋势。

传统汽车产、销市场提供了汽车制造企业成长的沃土,那么加入WTO后,与国际接轨、迅速发展的汽车金融服务将是这些汽车制造企业成长为国际大公司的天赐良机。根据美国通用汽车对中国市场所作的预测显示,中国近几年的轿车需求将保持20%-25%的年增长,其中私家车将保持33%的发展水平;2003年中国有购车能力的家庭为900万户,到2005年这个数字将提高到4200万户;到2006年,中国将成为全球第三大汽车市场,占全球份额的6%,仅次于美国和日本;到2025年,中国汽车市场的规模将达到目前美国的规模。与此同时,汽车消费信贷也从1998年的4亿元起步,按几何速度增长,1999年新增25亿元,2000年新增157亿元,2001年新增234亿元,2002年新增716亿元,2003年1到10月已新增665亿元,全年新增有望超过800亿元,达到2000亿元以上的规模。按3%的年平均利差(1年期定期存款年利率1.98%,3年期按揭贷款年利率4.941%)计算,将产生60亿元的毛利。“如此庞大的市场,对于任何一家汽车制造商或是提供汽车消费贷款的金融机构来说,都是难以抗拒的诱惑”(通用汽车金融服务公司(GMAC)中国代表处首席代表斯克特·立诺)。

从资产的盈利性方面看,按以下简单假设计算:(1)银监会规定的最低注册资本5亿元(全部为货币资本);(2)资产规模每年增长100%;(3)资产中5%作为固定资产投入;(4)存贷比为80%;(5)年平均利差率为3%;(6)国际平均3%左右的坏帐损失标准。那么根据10%的资本充足率要求,资产总规模可达50亿元。计算出的收益率如表1。

表1 投资收益测算简表 单位:万元

年限	资产规模	固定投入	盈利资产	收益	扣除坏帐收益
1	100 000	5 000	76 000	2 280	2 211.6
2	200 000	10 000	152 000	4 560	4 423.2
3	400 000	20 000	304 000	9 120	8 846.4
4	500 000	25 000	380 000	11 400	11 058.0

根据以上简单测算,投入5亿元资本,4年后,每年的毛投资收益率可达22.12%,而汽车巨头们在汽车的零部件和整车制造的毛利率大约只有5%,这就是他们在中国市场上排兵布阵的原动力。

(二) 战略定位与竞争策略

作为汽车金融业务的新生代,要博得生存空间并发展壮

大,找准战略定位十分关键。就拿湖南长丰汽车集团来说,作为国内越野车市场的领导者,该公司的生产能力2003年可达3万台,2005年左右可达8至10万台,实现200亿元的销售。长丰汽车金融的战略定位应十分明确:通过设立汽车金融公司,介入金融投资业务,成为促进汽车主业上规模、大发展的催化剂,进入金融投资领域的突破口,取得汽车产业价值链的超额利润,形成新的利润增长点。

按照产业和竞争力专家迈克尔波特的观点,企业要在竞争中取胜,可采取成本领先、差别化以及目标聚集三种基本竞争战略。新生的汽车金融公司不具备商业银行的规模效应和网点优势,也不具有外资汽车金融机构的资金实力、市场信誉等差别化优势。因此,目标聚集战略应成为其初期运作的首选战略,以自身汽车产品的消费者和经销商为目标用户,首先取得突破。在此基础上开发和满足目标细分市场客户的特殊需求,为目标客户提供量体裁衣式的服务,培养持续创新能力,注重服务和技术的声誉,取得与客户的双赢。

(三) 人才战略

汽车金融业务本质上是知识密集型的服务业,高素质的人才才是决定是否成功的关键。而且作为非银行金融机构,按中国银监会《汽车金融公司管理办法实施细则》的有关规定,对高级管理人员有比较严格的准入条件:对没有金融人才储备的汽车制造汽车,吸引信贷、营销、清算、风险管理等专业人才乃成败的关键。所以,对于汽车金融公司迫切需要的金融专门人才,可采用以下途径快速组建一个高效的团队:一是引进空降队伍。从国外汽车金融公司、国内金融机构和财务公司等引进部分中、高级管理人才,快速搭起架子。二是从汽车制造企业内部、高校寻找一批汽车、机械等专业的大学本科以上的学生,进行金融、经济知识的强化学习,培养成复合型人才,作为汽车金融业务发展的骨干。三是在汽车经销商队伍中培养兼职的汽车金融业务前台营销人员,迅速扩大市场影响力,抢占市场份额。

(四) 融资途径

按照《汽车金融公司管理办法》的规定,融资手段受限制、筹资成本偏高可能是汽车金融公司发展壮大的主要瓶颈。汽车金融公司的营运资金来源主要包括:一是自有资本金,二是盈利所得和留成收益,三是股东单位存款,四是商业银行借款和其他同业拆借,五是经批准后发行债券融资或上市募集资金。

(五) 运作平台与规则

互联网和信息技术的发展,使得远程管理和无纸化操作成为现实。汽车制造企业设立汽车金融公司,可以利用网络和计算机系统,以弥补汽车金融公司不能设立分支机构和不足,低成本建立起前、中、后台分离与制约、风险与效率均衡的高效、精简的运作机制。首先,前台依托遍布全国的分支机构

和经销商网络,充分利用外部中介资源(律师事物所、资产评估公司、担保公司、上牌公司、保险公司等),接受客户申请,进行前期客户调查、营销和资料收集与初审,将调查结果和有关资料通过网络系统传输至中台审查部门。这种间接模式也是国外最主流的运作模式。其次,中台部门受理并审查前台提交的客户申请,负责授信审查,办理资金清算,管理客户资料。定期提交业务分析报告。最后是后台制定融资、资金使用政策和催收、不良资产处置政策;根据前台交易信息和中台资金清算信息,进行业务处理与识别、评估和管理风险;建立和维护客户关系系统和信用管理系统,统一管理中介渠道和信息;进行利润预测与计划,及时制定、分解目标,跟踪目标完成进度。

(六) 风险识别与风险管理

金融业的高负债运作决定了其高风险性质,诸如信贷风险、利率风险、市场风险、流动性风险、运作风险、声誉风险、法律风险、策略风险,无一不与发展俱来。我国目前的汽车金融服务存在两个问题,一是门槛高,对贷款购车的资格要求高,而且手续复杂;二是贷款利息高,利率浮动空间小,和国外发达国家有很大差距。其中门槛高的原因是我国的个人信贷制度不完善,目前主要开办此项业务的银行对个人汽车贷款风险心存疑虑;而附加履约保险、财产抵押既增加客户大量购车成本,又降低服务效率。

具体来讲,最直接的风险来自于信用。社会信用的缺失和个人征信体系、企业征信体系的不完备,导致很高的信用成本。2003年下半年以来,关于保险公司退出车贷险市场、银行收缩汽车消费信贷业务的报道,随便就可以找到无数。其实,保险公司的车贷履约保证保险就是社会信用缺失的产物,是社会信用水平低下的浓缩。

另一种风险在现阶段还处于“隐性状态”。目前已发放的个人汽车消费贷款大多是在2001年以后办理的,而贷款期限一般为3-5年,因此,这些贷款的还贷期基本在2005年左右。这段时间恰好是加入WTO后,我国汽车市场的结构调整时期,消费者更换车型或淘汰旧车的行为,汽车价格的变动也比

较明显,将给汽车消费贷款带来极大风险。我国加入世界贸易组织后的五年间,进口汽车关税将由原先的80%至100%下降到25%,据此测算,届时进口车的车价将比现在低30%左右。进口车价大幅降低将迫使国产车同样采取降价策略。汽车消费贷款以车作为抵押物,车价的降低,将使抵押权人面临抵押物减值的风险,也就是说,一旦客户无力还贷或恶意逃债,抵押权人即使拿到了作为抵押物的汽车,其实际的价值也可能低于已放出的贷款,从而使其蒙受损失。

汽车信贷虽然是前景广阔的“美味馅饼”,但风险管理是一个绕不过去的门槛。因此,对汽车金融公司来说,建立有效的风险识别、防范和控制机制,处理好风险控制与业务发展的关系,尤为重要,是汽车金融的核心。一是建立完善的法人治理机制,责、权、利明确,建立董事会管理下的风险管理组织架构。二是保持稳健的经营指导思想,通过超前的制度安排和政策设计,建立有效的操作风险管理与稳健的营运控制文化。三是有效的内部控制。建立完备的决策系统、执行系统和监督反馈系统,并按照权力制衡的原则设置内部机构及部门,对管理层的职责、权限与报告制度作出明确规定,操作风险控制、业务操作和后台服务等部门之间的职责和报告渠道分离,逐步形成一套较为完整、合理和有效的内部控制制度体系,实现前、中、后台分离,管理与操作分离,提高内部监督的有效性、全面性。四是建立科学的量化风险评估模型。通过对职业、年龄、收入、个人财产、信用记录、行为等要素进行调查、跟踪、统计、分析,设计权重,科学评分,逐步建立完善的信用分析操作模型。五是有符合要求的资本充足率,这是有效抵御风险、保持消费者信心的保证。

参考文献:

- [1]陈仲伯.中小科技企业的融资结构[Z].北京:中国中小企业融资高峰论坛,2003.
- [2]杨家才.体味金融监管[M].武汉:湖北人民出版社,2003.
- [3]梅月华.美国汽车金融服务模式及其启示[M].北京:中国金融出版社,2003.